

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**LA RED DE HOSPEDERÍAS DE ARAGÓN: UN PROYECTO  
VERTEBRADOR DEL TERRITORIO**



Autor

José Luis Galar Gimeno

Directora

Pilar Góez Carrillo



ESCUELA UNIVERSITARIA DE TURISMO DE ZARAGOZA

Marzo 2015

## ÍNDICE

<b>RELACIÓN DE ACRÓNIMOS UTILIZADOS.....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN .....	5
1.2. OBJETIVO.....	6
1.3. METODOLOGÍA .....	7
1.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	8
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
<b>3. LA RED DE HOSPEDERÍAS DE ARAGÓN.....</b>	<b>10</b>
3.2. MODELO DE EXPLOTACIÓN .....	16
3.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE OFERTA Y DEMANDA.....	18
3.3.1 IMPORTANCIA RELATIVA CUANTITATIVA EN LA OFERTA DE ALOJAMIENTO HOTELERO EN ARAGÓN .....	19
3.3.2. FACTURACIÓN DE LAS HA Y SU TENDENCIA .....	20
3.4. EVOLUCIÓN EN LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN .....	25
3.5. ANALISIS DE LOS FACTORES CLAVE .....	29
3.5.1. LA UBICACIÓN DE LOS EDIFICIOS .....	30
3.5.2. LA RESTAURACIÓN DE LOS EDIFICIOS.....	30
3.5.3. AUSENCIA DE ESPACIOS LÚDICOS .....	31
3.5.4. CAPACIDAD HOTELERA .....	31
3.5.5. LA GESTIÓN DE PERSONAL .....	32
3.5.6. LA GESTIÓN COMERCIAL.....	33
3.5.7. LAS RELACIONES INSTITUCIONALES .....	34
3.6. ÚLTIMOS PASOS EN LA BÚSQUEDA DE AUMENTO DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA ..	35
<b>4. ¿RENTABILIDAD SOCIAL Y ECONÓMICA DE LA RHA? .....</b>	<b>37</b>
<b>5. DAFO CUANTITATIVO QUE RECOJE LA RECOMENDACIÓN FINAL AL AMPARO DE LO VISTO HASTA AHORA.....</b>	<b>41</b>
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>43</b>
<b>7. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>45</b>

## RELACIÓN DE ACRÓNIMOS UTILIZADOS

**AAVV:** Agencias de viaje.

**BEP:** *Break Even Point* o Umbral de Rentabilidad

**BRESCE:** *Regional Bureau for Science and Culture in Europe* (UNESCO)

**CA:** Comunidad Autónoma.

**CCRR:** Centrales de reserva.

**DEE:** Departamento de Economía y Empleo del GA.

**DGA:** Diputación General de Aragón.

**DGT:** Dirección General de Turismo.

**ETUZ:** Escuela de Turismo Universitaria de Zaragoza.

**GA:** Gobierno de Aragón.

**GH:** Grupo Hotelero.

**HA:** Hospedería, Hospedería de Aragón, Hospederías de Aragón.

**HU:** Huesca.

**IC:** Hospedería de La Iglesuela del Cid.

**L:** Hospedería de Loarre

**MR:** Hospedería de Monasterio de Rueda.

**MD:** Hospedería de Mesón de la Dolores.

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

**PA:** Hospedería de Allepuz.

**PEDPTA:** Plan Estratégico Diferencial de Promoción Turística de Aragón 2012-2015.

**PL:** Hospedería de Illueca.

**RHA:** Red de Hospederías de Aragón.

**RHE:** Red de Hospederías de Extremadura.

**RRSS:** Redes sociales.

**S:** Hospedería de Sádaba.

**SJP:** Hospedería de Monasterio de San Juan de la Peña.

**SG:** Secretario general.

**TA:** Sociedad de Promoción y Gestión del Turismo Aragonés, S.L.U., Turismo de Aragón.

**TE:** Teruel.

**ZGZ:** Zaragoza.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente Trabajo Fin de Grado (TFG) busca poner en valor la multidisciplinariedad e interdisciplinariedad de las diversas áreas de conocimiento del Grado en Turismo. Tratamos, por lo tanto, de transferir los conocimientos teóricos adquiridos en las citadas áreas a un caso práctico como el que nos ocupa.

España es un país con un enorme flujo turístico destacando por encima de los demás segmentos el turismo de playa. Sin embargo, hay algunas comunidades, como es el caso de Aragón, que no poseen litoral, lo que hace más dura la competencia a la hora de atraer una parte de ese flujo turístico. Sin embargo la CA procura captar su cuota de mercado analizando los recursos turísticos que son susceptibles de ser utilizados para la construcción de destinos turísticos.

Es importante señalar la diferencia entre “recurso” y “producto”. “Recurso” es el elemento atractivo para el turista. Por sí solo no conforma un producto y será visitado o no dependiendo de la “comodidad” para llegar hasta él. “Producto” es el recurso más todos los servicios necesarios para ponerle precio y comercializarlo a través de los canales adecuados, diseñando una política de marca en función del posicionamiento decidido.

En muchas ocasiones hay recursos con un gran atractivo que no ofrecen al turista ningún servicio, por lo tanto esos recursos y las comunidades que los albergan soportan la presión del fenómeno turístico sin obtener nada a cambio. Esto genera un movimiento turístico no sostenible y el futuro del turismo planetario, incluyendo el de la CA, pasa por que el turismo constituya una actividad sostenible. La OMT respaldada por la UNESCO propone que “el desarrollo del turismo sostenible debe ser ecológicamente sostenible a largo plazo, económicamente viable, así como éticamente y socialmente equitativo” (BRESCE, 2009). No hay que olvidar incluir en la sostenibilidad el concepto de “carga turística” que Mathieson y Wall (1982) definen de la siguiente forma: “el número máximo de visitantes que puede usar un espacio sin una alteración inaceptable del medio físico y sin una disminución de la calidad de la experiencia conseguida por los visitantes”.

## **1.1. JUSTIFICACIÓN**

Aragón es un territorio con 47.719 Km<sup>2</sup> y 1.347.150 habitantes en 2013<sup>1</sup>, lo que supone una densidad de población de 28,27 hab./Km<sup>2</sup>, una de las más bajas de Europa, lo que provoca una desvertebración importante del territorio y sus pobladores. El informe especial sobre La despoblación en Aragón, elaborado por El Justicia de Aragón<sup>2</sup>, llevado a la Mesa de las Cortes el 2 de junio del año 2000, reconoce en el sector servicios la capacidad para retener población o incluso atraerla.

Por lo tanto, se consideró oportuno desde la DGT del GA marcar unas líneas estratégicas que conciliaran la recuperación de determinados inmuebles de gran interés histórico artístico en peligro de ruina, si no ya arruinados, con la voluntad de vertebrar un territorio muchas veces castigado por la des industrialización. Se trataba de colocar un elemento turístico de gran potencia como es un hotel “Hospedería” (HA) en un territorio deprimido económicamente, alrededor del cual comenzara a pivotar una masa turística suficiente capaz de generar pequeñas microempresas locales que atendieran las necesidades de ocio complementario a los clientes alojados en la HA.

Fue el DGT del GA, don Salvador Domingo Comeche<sup>3</sup>, quien comenzó con la recuperación de algunos edificios histórico artísticos situados en lugares estratégicos para la vertebración de territorio<sup>4</sup>.

En la CA de Aragón se establece la Política Turística a través de la DGT que, a su vez, tiene a su cargo la Sociedad de Promoción y Gestión del Turismo Aragonés S.L.U. (TA) Una empresa concebida como medio propio instrumental para la realización de actuaciones en el ámbito turístico, cuyo objeto social se resume en la

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística

<sup>2</sup> Con la colaboración de D. José Luis Acín Fanlo, del Centro de Estudios sobre la Despoblación y Desarrollo de Áreas Rurales (CEDAR), D. Vicente Pinilla Navarro, también del CEDAR y profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Zaragoza, y los también profesores de dicha Facultad, Dña. María Isabel Ayuda Bosque y D. Luis Antonio Sáez Pérez.

<sup>3</sup> Durante las legislaturas II y III que estuvo al frente de la citada Dirección General.

<sup>4</sup> Recogido en el Diario de Sesiones de Las Cortes de Aragón, número 47 de Serie B de la III Legislatura, martes 23 de junio de 1992, cuando el Director General compareció para explicar los ejes de su política turística en Aragón.

promoción y el desarrollo del sector turístico en Aragón, dirigiendo su actividad principalmente a la potenciación del sector turístico en todos sus aspectos<sup>5</sup>.

Dentro del objeto social de TA se cita expresamente la gestión de las instalaciones turísticas que el GA le asigne, siendo precisamente en ese punto donde se encuadra la estrategia diseñada para la RHA y que se concreta en dos objetivos estratégicos: racionalizar la utilización de los recursos y consolidar la posición del turismo aragonés dentro del conjunto nacional y seis objetivos operativos: diversificar la oferta turística creando y mejorando la oferta turística existente, adecuar o mejorar los recursos y equipamientos turísticos existentes, buscar nuevos sectores de demanda, fomentar la movilidad de la clientela turística, impulsar la cooperación y la consolidación de un tejido asociativo dinámico y funcional en torno al sector turístico en Aragón y mejorar la proyección exterior de la oferta turística regional.

Estos argumentos justifican la elaboración de un trabajo sobre un proyecto estratégico turístico fundamental en la política socio económica de la CA de Aragón.

## **1.2. OBJETIVO**

Considerando que la despoblación acaba por hundir los territorios abocando a sus habitantes en muchas ocasiones a situaciones marginales y desfavorecidas, y que el fenómeno turístico no es única y exclusivamente un movimiento económico, sino que tiene un componente psico sociológico importante que puede ayudar a la vertebración del territorio y a sus habitantes, el objetivo de este trabajo fin de grado es constatar que proyectos como la RHA **contribuyen a vertebrar el territorio fijando población, generando flujo económico y creando una conciencia de comunidad en los habitantes de estos territorios.**

Apoya esta tesis el discurso que dio el SG de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon, el 27 de septiembre de 2014 durante el Día Mundial del Turismo, al afirmar que el turismo crea comunidades más resilientes, ayuda a las personas a desarrollar una diversidad de aptitudes, crea empleos y contribuye al empoderamiento de la mujer.

---

5 Informe de fiscalización de la cuenta general de la Comunidad Autónoma de Aragón de la Cámara de Cuentas.

Para poder cumplir con este objetivo analizaremos cada uno de los establecimientos que componen la RHA y el ente que forman entre todas: la propia RHA.

### **1.3. METODOLOGÍA**

Dankhe (1986) clasificó los tipos de investigación en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Teniendo en cuenta la práctica inexistencia de publicaciones sobre la RHA se ha acudido al tipo de investigación de estudios exploratorios ya que estos normalmente se efectúan, según Dankhe, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Podríamos decir que dicho autor sugiere utilizar los estudios exploratorios en casos como el presente porque nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos y de esta forma poder obtener una información suficiente para poder llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular.

De las posibles técnicas cualitativas hemos creído oportuno elegir el Grupo de Discusión (GD) basándonos en la consideración de Llopis (2004) que lo considera una técnica abierta que permite la emergencia de lo nuevo. Se ha puesto especial cuidado en que la investigación fuera un GD y no una entrevista de grupo por coincidir con Canales y Peinado (1995: p. 295) en que en esta última *“se escucha en grupo, pero se habla como entrevistado singular y aislado”*.

Hemos realizado también un estudio cuantitativo temporal que recoge las principales magnitudes utilizadas en la gestión hotelera con el fin de ver la situación de la RHA con respecto a sí misma y al sector que constituye su competencia directa, desagregando en ocasiones las “dos velocidades” que componen la RHA, por una parte las HA más grandes en volumen, que hemos denominado “Hospederías Magnum”, y por la otras las más pequeñas, que hemos designado “Hospederías Familiares”, con el fin de analizar si siguen comportamientos parecidos o por el contrario la estructura condiciona su gestión y sus resultados.

Adicionalmente, planteamos una matriz DAFO cuantitativa, metodología mixta, como imagen final de un análisis estratégico interno y externo, en el que se presentan todas las variables relevantes que aportan una visión global de la situación de la Red de HA.

## **1.4. FUENTES DE INFORMACIÓN**

La RHA, ha sido el elemento fundamental sobre el que ha pivotado mi desarrollo laboral, por lo que la obtención de información ha sido constante y periódica desde el año 2003 hasta el 2013.

Esto unido a la falta de estudios sobre la RHA ha hecho que el peso en la obtención de información para la elaboración del TFG lo haya llevado la experiencia de campo y las fuentes de información primarias frente a las secundarias, desempeñado estas últimas un papel más complementario.

Entre las **fuentes de información primarias** destacamos encuentros y solicitudes de información a los tres Jefes de Servicio de la DGT del GA: Ordenación Turística, Infraestructuras Turísticas y Promoción Turística, así como al personal de TA y a los propietarios, directores y trabajadores de las empresas concesionarias.

En cuanto a las **fuentes de información secundarias** hemos utilizado material proveniente de las noticias recogidas por la prensa, las notas de prensa elaboradas por el Departamento de Prensa del GA, publicaciones de la DGA, los proyectos de obra de los estudios de arquitectura contratados por la DGT del GA para la restauración de edificios, los Planes Integrales de Turismo del Ministerio de Industria Energía y Turismo 2012-2015, los Planes Estratégicos de Marketing elaborados por Turespaña, los Planes de Promoción del Servicio de Promoción Turística de la DGT del GA, el Plan Estratégico Diferencial de Promoción Turística de Aragón 2012-2015, informes de la OMT, datos extraídos del INE, entre otras.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Aunque como podremos ver a lo largo del TFG la RHA presenta unas características especiales, hay que decir que no es un proyecto puramente original, pues podemos relacionarlo con algunos otros que también existen en el territorio español.

Y es que como recoge Vadillo (2001) en su estudio sobre Paradores, recuperar edificios históricos artísticos asignándoles nuevos usos dentro del sector de la hostelería es una forma de conectar patrimonio cultural y turismo creando unas



sinergias muy positivas para el mantenimiento del edificio evitando su deterioro desde el punto de vista patrimonial, como para el desarrollo de la zona en la que se encuentra el edificio.

OCDE (2009) recoge la misma idea, el gran papel que juega la cultura en la confección del producto turístico y la relación mutuamente benéfica que puede conseguir el maridaje para fortalecer el atractivo y la competitividad de los destinos.

En efecto, emblemático es el caso de Paradores Nacionales (PN), que se remonta a 1926 cuando el Marqués de la Vega Inclán proyecta la instalación en la sierra de Gredos de un alojamiento de alta calidad que impulse la gastronomía tradicional de la zona buscando dinamizar aquel territorio. Gredos fue el primer PN de la red que sigue dinámica en nuestros días con nuevas incorporaciones, y que cuenta en Aragón con cuatro establecimientos: Teruel, Alcañiz, Bielsa y Sos del Rey Católico, pendiente de incorporarse un quinto: el Parador del Monasterio de Veruela.

Respecto a Paradores, para Fernández Fuster (1957) se trataba de acometer proyectos en lugares *“que facilitaran la visita de zonas turísticas y a los cuales la industria privada no acudía por no considerarlos rentables”*.

El Decreto 2245/1966 del 23 de julio, recoge que los PN deben estar localizados *“en centros de visita y excursiones a monumentos o parajes de gran belleza”*, y Meilán (1967) habla de *“conservar con un uso adecuado viejos monumentos histórico artísticos”*.

También en este marco de hay que citar a las Hospederías de Extremadura que cuentan en la actualidad con ocho establecimientos que ofrecen un producto, una imagen de marca y unos estándares de calidad muy semejantes a los planteados por la actual RHA. Aunque como recogen Sánchez *et al.* (2012) en su estudio de caso, la gran diferencia de la RHE y la RHA estriba en que en esta última *“los establecimientos son gestionados por entidades privadas elegidas mediante concurso público”*.

En Andalucía encontramos la *“Red de Villas Turísticas de Andalucía S.A.”*, una sociedad mixta de capital público privado hasta el 13 de enero de 2015 que fue adquirida íntegramente por la Junta de Andalucía<sup>6</sup>, convirtiéndose por lo tanto en un proyecto público al cien por cien, y que gestiona ocho villas distribuidas por la

---

<sup>6</sup> El Mundo en su edición digital de 14 de enero de 2015.

geografía de la CA. En la misma noticia explica que se va a realizar un plan para la mejor promoción y explotación de la red.

A la vista de estos tres ejemplos de gran calado, otros proyectos cercanos como las “Pousadas de Portugal”, sobre las que Prista (2014) opina que se trata de un proyecto que trabaja la imagen de la identidad nacional, generando un discurso sobre su pasado y su cultura, y algunos otros más<sup>7</sup>, podemos volver a aseverar lo que ya afirmamos al principio de este apartado: que la RHA no es un proyecto puramente original. Sin embargo, procede destacar que se dan dos diferencias sustanciales entre la RHA con respecto a los PN y RHE, y que conforman su gran aportación en materia de innovación a un proyecto turístico de esta índole: primera, la RHA busca siempre edificios en lugares con gran atractivo turístico (recurso) pero cuyo desarrollo turístico es incipiente o todavía inexistente con el fin de impulsarlo; es decir, con el objetivo de fabricar producto y/o construir destino con el objetivo de colaborar a la vertebración del territorio, y segunda, que es una inversión pública con gestión privada de los establecimientos.

### **3. LA RED DE HOSPEDERÍAS DE ARAGÓN**

La RHA es una iniciativa del GA que se inicia en 1991 con la puesta en valor de la HA de Arguis, primer establecimiento de la Red, que abre sus puertas en 1994. Paulatinamente se han ido incorporando a la Red nuevas HA, siendo la de Allepuz la última; inaugurada en noviembre de 2008.

Todas las HA cumplen con el objetivo de la vertebración, pero si alguna desempeña especialmente el objetivo por des industrialización es la del Monasterio de Nuestra Señora de Rueda, ya que las poblaciones y aledaños de Sástago y Escatrón sufrieron desde el punto de vista del empleo el cierre de algunas de las centrales térmicas.

Los requisitos necesarios para las pasadas y las futuras incorporaciones según el Decreto 294/2005 son:

---

7 Pueden consultarse en la página web [www.historichotelsofeurope.com](http://www.historichotelsofeurope.com).

- a) El asentamiento del hotel en un edificio de interés patrimonial o en un entorno paisajístico, monumental o natural privilegiado, otorgando preferencia a la recuperación del patrimonio arquitectónico aragonés.
- b) La ubicación en una zona que precise de una dinamización económica y social.
- c) El análisis favorable de la viabilidad económica.

Además podrán ser tenidos en cuenta los siguientes elementos complementarios:

- a) La implantación de sistemas integrales de calidad.
- b) Los criterios de gestión acordes con la sostenibilidad y el respeto de los valores ambientales del entorno.
- c) La existencia de una oferta complementaria que comprenda alguno de los siguientes servicios: utilización de aguas minero-medicinales o termales, actividades de turismo activo, deportivas, recreativas o culturales.

Las piezas que conforman la Red se concretan con una Primera Integración de establecimientos en la RHA que propone el DGT al Consejero correspondiente una vez cumplidos los requisitos previstos. Son: HA de Arguis, HA de Roda de Isábena, HA de Loarre; HA Mesón de la Dolores, HA de La Iglesuela del Cid, HA de Sádaba, HA Monasterio de Rueda.

A esta lista inicial se añadirían posteriormente el Castillo del Papa Luna en Illueca, el Monasterio Nuevo de San Juan de la Peña y el Palacio de Allepuz.

En la actualidad se cuenta con nueve hospederías. Precisar que la de Sádaba está cerrada temporalmente por reformas de acuerdo con el Ayuntamiento titular del inmueble y que la de Arguis se cerró a consecuencia de las obras de la autovía. Un establecimiento de esta categoría quedaba desnaturalizado por la asfixia que suponía la cercanía del nuevo trazado. Además, mantenerla abierta durante la construcción, con inevitables voladuras y otros trabajos suponía un peligro evidente. Después vino la mencionada crisis y la dificultad de inversión, por lo que tras

mantenerla cerrada todos estos años, el GA decidió sacarla a subasta<sup>8</sup> y realizar así algunas des inversiones para conseguir liquidez<sup>9</sup>.

En el Anexo I exponemos las principales características de cada uno de los establecimientos que en conjunto forman la RHA. Todas tienen como común denominador que son edificios histórico artísticos restaurados y puestos en valor al servicio de un turismo de calidad que persigue la vertebración del territorio. Pero comprobaremos que cada uno de los centros operativos de la Red tiene su propia idiosincrasia. Esto hace que cada HA esté dirigida a uno o varios segmentos de los productos asociados al turismo aragonés, para los que el Plan Diferencial de Promoción Turística de Aragón 2012-2015 (PEDPTA) establece las siguientes tipologías:

- a) Turismo familiar (FAM)
- b) Turismo religioso (REL)
- c) Turismo urbano (URB)
- d) Turismo congresual y de negocios (MICE)
- e) Turismo de aventura y naturaleza (NAT)
- f) Turismo gastronómico (GAS)
- g) Turismo cultural y artístico (CUL)

Señalar que hay un gran número de productos asociados que resultan transversales para cualquier huésped de la RHA con independencia del segmento al que pertenezca y las motivaciones que lo muevan como es el caso de la gastronomía, lo histórico artístico, la cultura en todas sus variedades, etcétera.

En el mapa 1 se localiza la ubicación de las HA dentro de Aragón. Se puede observar que están diseminadas por todo el territorio procurando un equilibrio zonal, de forma que cada una tenga su área de influencia y no exista competencia entre ellas y los territorios que la albergan.

---

8 El Heraldo de Aragón en su versión digital de 30 de septiembre de 2014 recoge la noticia de la salida a subasta el día 29 de octubre de 2014 de la Hospedería de Arguis por 1,2 millones de euros.

9 El portal digital [www.aragondigital.com](http://www.aragondigital.com) en su edición del 29 de octubre de 2014, recoge que la subasta de la Hospedería de Arguis por 1,2 millones de euros ha quedado desierta.

## MAPA 1: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS HOSPEDERÍAS



Fuente: TA, catálogo de la RHA

En la Tabla 1 mostramos la denominación abreviada del establecimiento (columna 1), la ubicación (columna 2), la comarca (columna 3), la categoría en estrellas (columna 4), la capacidad medida en cantidad de habitaciones (columna 5), y la existencia o no de instalaciones adicionales: restaurante (columna 6), salones banquetes (columna 7), piscina (columna 8) y spa (columna 9).

**TABLA 1: CARACTERÍSTICAS DE LAS HOSPEDERÍAS**

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>MR</b>	Sástago	Ribera Baja del Ebro	4	35	x	x	x	
<b>IC</b>	La Iglesuela del Cid	Maestrazgo	4	36	x	x	x	x
<b>SJP</b>	San Juan de la Peña	Jacetania	4	25	x	x	x	x
<b>PL</b>	Illueca	Aranda	3	26	x	X		
<b>PA</b>	Allepuz	Maestrazgo	3	22	x	x		x
<b>MD</b>	Calatayud	Com. Calatayud	3	34	x	x		
<b>L</b>	Loarre	Hoya de Huesca	3	12	x	x		
<b>RI</b>	Roda de Isábena	Ribagorza	2	10	x			
<b>S</b>	Sádaba	Cinco Villas	3	20	x	x		
				<b>220</b>				

FUENTE: Elaboración propia

En definitiva, las principales características de las HA son:

— **Ubicación en Comarcas o zonas con marcado interés turístico:** como la HA instalada en el Monasterio Nuevo de San Juan de la Peña, en la pradera de San Indalecio.

— **Ubicación en Comarcas o zonas con nula o escasa infraestructura hotelera de carácter privado:** un ejemplo óptimo la HA del Monasterio de Nuestra Señora de Rueda, situada en el término municipal de Sástago, justo en la ribera del Ebro frente al pueblo de Escatrón.

— **Inmuebles con cierto carácter histórico artístico, al menos en el ámbito local o comarcal:** no destacamos ninguna en particular porque todas y cada una de ellas cumple con el requisito.

— **Inmuebles con relevancia en el trazado urbano de las poblaciones o que completen recintos de interés urbano:** los ejemplos más relevantes son La HA del Mesón de La Dolores de Calatayud, situada en pleno centro del casco viejo, así como la HA de Sádaba situada en Casa Cortes, también en el mismo centro del casco urbano de la villa.

— **Recuperación y puesta en valor de elementos arquitectónicos de interés.** Todos los establecimientos de la RHA sin excepción cumplen con este requisito.

— **Inmuebles asociados a personajes históricos o míticos:** el ejemplo más notable es el Castillo del Papa Luna en la población de Illueca.

En la Tabla 2 hemos asociado cada una de las HA con los segmentos recogidos en el PEDPTA (2012-2015), teniendo en cuenta que el turismo de nieve está incluido en el segmento "familiar" y de "aventura naturaleza", y que la gastronomía es un eje transversal en la política turística de Aragón y una motivación universal en los usuarios de las HA<sup>10</sup>.

---

10 PEDPTA, elaborado por el Departamento de Economía y Empleo, en su apartado 3.2.

**TABLA 2: SEGMENTOS TURÍSTICOS MOTIVADORES PARA CADA HOSPEDERÍA**

HA	TIPOLOGÍA						
	FAM	REL	URB	MICE	NAT	GAS	CUL
MR	x			x	x	x	x
IC	x			x	x	x	x
SJP	x			x	x	x	x
PL	x		x	x		x	x
PA	x				x	x	
MD	x		x	x	x	x	x
L	x				x	x	x
RI	x	x			x	x	x
S	x					x	x

FUENTE: Elaboración propia

En resumen observamos que los segmentos más destacados son familiar, gastronómico, cultura y arte, y aventura y naturaleza.

Nos parece interesante traer hasta aquí las opiniones de los clientes recogidas en el portal Trip Advisor<sup>11</sup>, ya que esto nos aporta una idea muy aproximada sobre las prestaciones y servicios más y menos valoradas por los usuarios de la RHA; también cuales son los establecimiento mejor valorados.

La Tabla 3 recoge los ítems utilizados por Trip Advisor. En las columnas: 1 establecimiento, 2 ubicación, 3 calidad del sueño, 4 habitaciones, 5 servicio, 6 calidad/precio, 7 limpieza, 8 la media, 9 ranking.

**TABLA 3: VALORACIÓN DE LOS CLIENTES EN TRIP ADVISOR**

1	2	3	4	5	6	7	8	9
MR	4,5	3,5	4	4	4	4	4,00	4
SJP	4,5	4	4	3	3,5	3,5	3,75	5
IC	4	3,5	3,5	3,5	3,5	4	<b>3,67</b>	6
PL	3,5	3	3	2,5	3	3	3,00	7
PA	4,5	4	5	4,5	4	5	4,50	2
RI	5	4,5	4,5	4,5	4,5	5	<b>4,67</b>	1
L	4,5	4	4	4	4	4,5	4,17	3
Media	4,36	3,79	4,00	3,71	3,79	4,14		
Ranking	1,00	4,00	3,00	5,00	4,00	2,00		

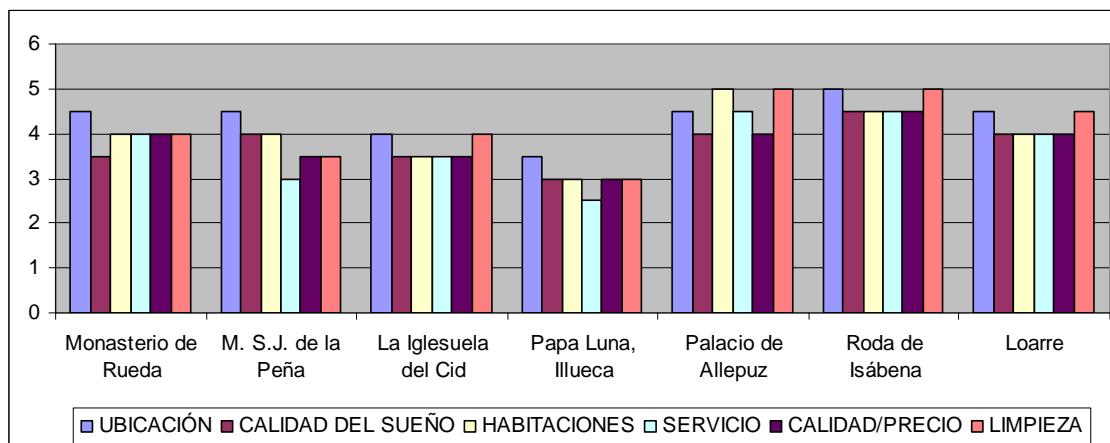
FUENTE: Elaboración propia a partir de datos recogidos en Trip Advisor

Como llamativo observamos que las HA de menor tamaño, que denominaremos “Hospederías Familiares” (RI, L) ocupan puestos en la cabeza del ranking: RI en el puesto 1 y L en el 2. También observamos que es la ubicación el ítem más valorado

<sup>11</sup> Obtenidos del portal Trip Advisor el día 9 de enero de 2015

seguido por la limpieza, siendo el menos valorado el servicio de forma general, pero destacando que en el ítem “servicio” tiene una alta puntuación es las “Hospederías Familiares”.

**GRÁFICO 1: VALORACIÓN DE LOS CLIENTES EN TRIP ADVISOR**



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos recogidos en Trip Advisor

### 3.2. MODELO DE EXPLOTACIÓN

Las HA pueden ubicarse en edificios propiedad del GA o de otras administraciones públicas y TA puede optar por llevar la gestión de forma directa o mediante cesión del derecho de explotación a terceros, así podemos diferenciar:

1. Inmuebles propiedad del GA: Se encomienda a TA su gestión y explotación, que puede decidir si dicha gestión se realiza de forma directa o mediante cesión del derecho de explotación a terceros. MR, SJP, Arguis (cerrada) son gestionadas en su totalidad por empresas privadas.
2. Inmuebles que no son propiedad del GA: TA debe ser titular de cada uno de los derechos de usufructo, limitados en el tiempo, constituidos sobre estos edificios. Para ello el Consejo de Gobierno del GA debe aceptar la constitución de cada uno de estos usufructos a favor de TA y encomendar posteriormente a TA la gestión y explotación de cada HA. En esta situación se explotan por empresas privadas RI (propiedad del obispado de Barbastro-Monzón), PL (propiedad del Ayuntamiento de Illueca), IC (propiedad del Instituto Aragonés de Fomento), PA (propiedad del Ayuntamiento de Allepuz).



3. Inmuebles que son propiedad de los ayuntamientos y que no se ha constituido derecho de usufructo sobre ellos a favor de TA y que por lo tanto es el propio ayuntamiento quien adjudica a la empresa privada a través de concurso público. Estas son MD y S (cerrada) y TA les presta exclusivamente servicios de promoción.

Las HA una vez restauradas y puestas en valor son explotadas por una empresa privada, que previamente ha resultado ganadora del concurso público convocado por TA como “ente gestor” de la RHA. A través de un procedimiento de contratación abierto se adjudica la gestión de cada una de ellas, de acuerdo con la normativa de contratación aplicable<sup>12</sup>, en el que cualquier empresario interesado en la licitación que cumpla con los requisitos de capacidad y solvencia establecidos en los pliegos puede presentar proposiciones. Los anuncios de licitación son publicados en el perfil de contratante de TA, de acuerdo con lo establecido en la normativa de aplicación, desde donde pueden ser consultados los plazos y condiciones. Cada licitación tiene sus valores cuantitativos y cualitativos, la Tabla 3 recoge los principales parámetros de los Pliegos Generales, que dan una idea de las condiciones contractuales de TA, «Órgano Gestor» de la red, con las empresas adjudicatarias.

**TABLA 4: RESUMEN DE CONDICIONES CONTRACTUALES DE HA ENCOMENDADAS A TA**

HA	FECHA CONTRATO	CANON FIJO	CANON VARIABLE
MR	24/04/2003	53.000	3% hasta 500 000 4% hasta 1000 000 5% más de 1000 000
IC	30/03/2010	50.000	2% hasta 1000 000 3% hasta 1500 000 4% hasta 2 000 000 5% más de 2 000 000
SJP	19/06/2009	60.000	1% hasta 500 000 3% hasta 1500 000 4,2% más de 1500
PL	27/12/2005	40.000	2% hasta 500 000 3% hasta 1000 000 4% hasta 1500 000 5% más de 1500 000
PA	26/12/2008	32.000	2,2% hasta 500 000 3,2% hasta 1000 000 4,2% más de 1000 000
L	03/05/2007	12.000	2% hasta 250 000 3% hasta 500 000 4% más de 500 000
RI	01/01/2005	6.000	2% hasta 250 000 3% hasta 500 000 4% hasta 1000 000 5% más de 1000 000

FUENTE: Elaboración propia

<sup>12</sup> Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público, vigente hasta el 16 de octubre de 2011 y sustituida por el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público aprobado en Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre.

Todos los contratos son firmados por cinco años con posibilidad de una prórroga directa de otros cinco y otra más en la que se pueden renegociar las condiciones iniciales al alza o a la baja dependiendo de la situación.

### **3.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE OFERTA Y DEMANDA**

En este apartado vamos a realizar un análisis cuantitativo de algunas magnitudes económicas que disponemos y que consideramos significativas. Solamente hemos utilizado datos que se encuentran a disposición del público general a través de informes, de comparecencias en las Cortes de Aragón o en cualquier declaración realizada en prensa por las autoridades competentes en materia de turismo.

No se han tenido en cuenta datos que pertenecen a la esfera privada de TA, provenientes de la documentación intercambiada en el normal desarrollo de la relación comercial-contractual entre TA y las empresas privadas concesionarias.

Veremos lo que representa en volumen la RHA en relación al resto de alojamientos turísticos en la CA de Aragón, así como la facturación que obtienen entre el año 2003 y 2012, teniendo en cuenta que no todas fueron abiertas simultáneamente y algunas sufrieron cierres temporales. El último año objeto de estudio es 2012; último en que permanecen las “Hospederías Magnum”<sup>13</sup> abiertas antes de que se decida extinguir el contrato con los explotadores y sacarlas a concurso en bloque.

Analizaremos la tendencia del volumen de facturación de la RHA, segmentando dos tipos de productos: las cinco grandes (Magnum) y las dos más familiares, con el fin de observar que el concepto “hospedería familiar”<sup>14</sup>.

También es objeto de análisis la tendencia de la relación entre habitaciones disponibles de la RHA y la facturación por concepto de habitación, lo que se conoce en el ámbito de la gestión hotelera como RevPAR.

---

13 Monasterio de Rueda, Monasterio de San Juan de la Peña, Palacio Matutano Daudén en La Iglesuela del Cid, Castillo del Papa Luna en Illueca, Palacio de Allepuz

14 Casa Abadía en Roda de Isábena, Palacio de Loarre.

### 3.3.1 IMPORTANCIA RELATIVA CUANTITATIVA EN LA OFERTA DE ALOJAMIENTO HOTELERO EN ARAGÓN

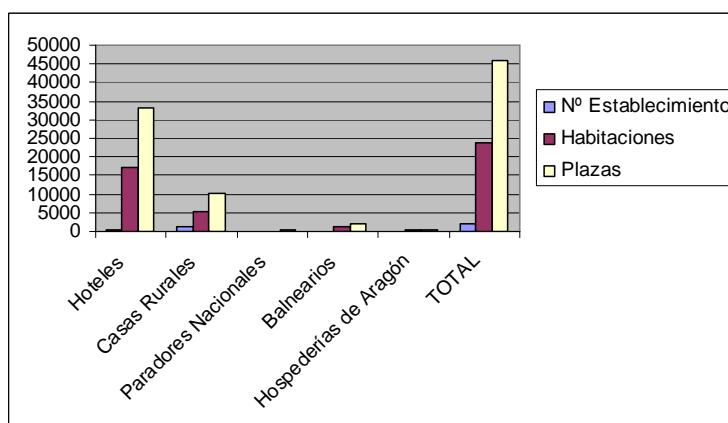
Con el objetivo de conocer cuál es la presencia en cuanto a número de establecimientos, volumen de habitaciones y de plazas relacionado con toda la oferta de alojamiento hotelero (incluye todos los hoteles de Aragón) hemos elaborado la Tabla 4 y el Gráfico 1. En ambos observamos que la importancia relativa es mínima, ya que la RHA representa un 0,48% del total de dicha oferta y un 0,91% del número de habitaciones y plazas.

**TABLA 5: OFERTA DE ALOJAMIENTO HOTELERO EN ARAGÓN**

TIPOLOGÍA ESTABLECIMIENTO	Nº Establecimientos	Habitaciones	Plazas
Hoteles	474	17153	33135
Casas Rurales <sup>15</sup>	1365	5316	10242
Paradores Nacionales	4	202	405
Balnearios	12	1069	1899
Hospederías de Aragón	9	219	420
TOTAL	1864	23959	46101
<b>% OFERTA</b>	<b>0,48%</b>	<b>0,91%</b>	<b>0,91%</b>

FUENTE: PEDPTA

**GRÁFICO 2: OFERTA DE ALOJAMIENTO HOTELERO EN ARAGÓN**

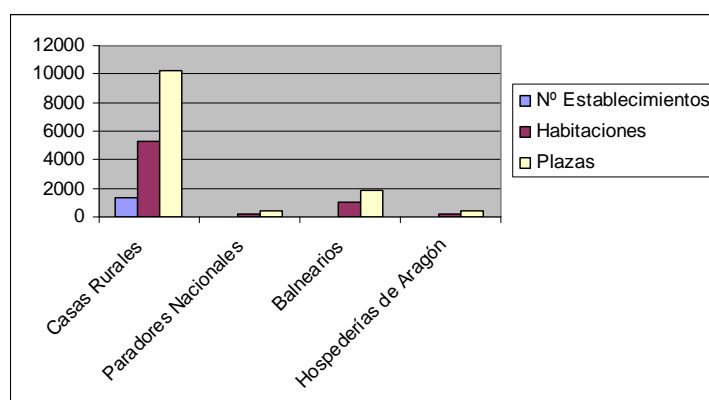


FUENTE: Elaboración propia con datos del DEE del GA a enero de 2014

En un segundo paso estudiamos el peso respecto de su competencia más directa omitiendo los datos de “Hoteles”. Bajo esta premisa hemos elaborado el gráfico 2, que refleja claramente su escasa importancia cuantitativa, que podemos resumir en un 0,65% del número de establecimientos y un 3,2% del de habitaciones y plazas.

<sup>15</sup> Las Casas Rurales no son alojamiento hotelero desde el punto de vista de la legislación turística, pero aquí se consideran como tal por ser realmente la competencia más directa de las HA.

### GRÁFICO 3: OFERTA DE ALOJAMIENTO HOTELERO EN ARAGÓN EXCLUIDOS LOS HOTELES



FUENTE: Elaboración propia con datos del DEE del GA a enero de 2014

### 3.3.2. FACTURACIÓN DE LAS HA Y SU TENDENCIA

Otro aspecto que consideramos imprescindible analizar es el importe neto de la cifra de negocios, su evolución a lo largo de los últimos años y la tendencia como movimiento futuro de la serie. Resumimos en la Tabla 5 todos los importes en euros disponibles que hemos ido recopilando a lo largo del tiempo. Destacamos en negrita el año de facturación máxima de cada una de ellas y vemos que no hay un comportamiento homogéneo que se corresponda con la situación económica. Los detalles y el comportamiento arbitrario de la cifra de ingresos también se ponen de manifiesto en el Gráfico 3 dónde queda patente que la MR destaca claramente por encima de todas las demás, seguramente a consecuencia de su categoría de cuatro estrellas y una capacidad algo superior en cuanto a habitaciones con respecto al resto.

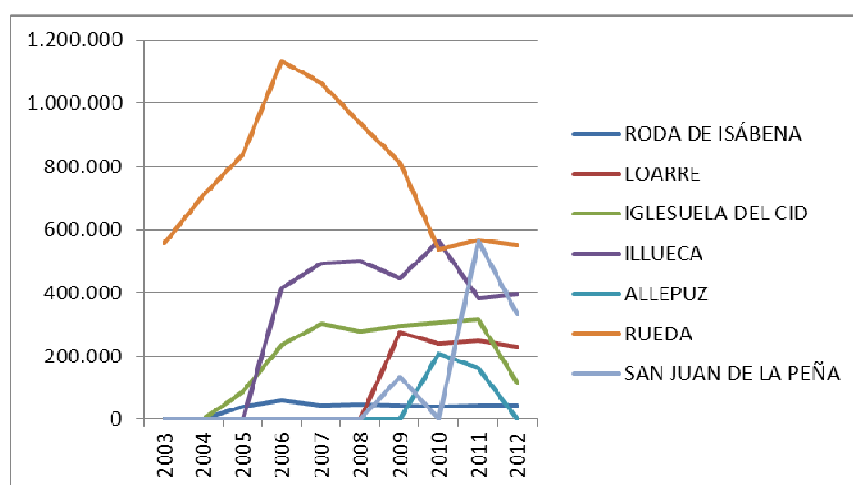
**TABLA 6: FACTURACIÓN EN EUROS DE LAS HA EN EL PERÍODO 2003-2012**

HA	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
RI	-	-	39.300	<b>59.350</b>	44.236	47.349	42.336	40.762	42.754	43.912
L	-	-	-	-	-	<b>283.474</b>	276.299	238.056	247.329	228.378
IC	-	-	87.395	233.862	303.346	278.399	295.614	305.367	<b>313.838</b>	114.118
PL	-	-	-	416.798	491.982	498.319	444.522	<b>564.368</b>	381.931	394.378
PA	-	-	-	-	-	-	-	<b>207.396</b>	159.761	-
MR	557.197	708.229	838.763	<b>1.131.777</b>	1.062.574	936.454	810.913	536.988	567.068	548.725
SJP	-	-	-	-	-	<b>694.969</b>	134.519 <sup>16</sup>	-	564.368	332.322
Total	<b>557.197</b>	<b>708.229</b>	<b>965.458</b>	<b>1.841.787</b>	<b>1.902.138</b>	<b>2.738.964</b>	<b>2.004.202</b>	<b>1.892.936</b>	<b>2.277.049</b>	<b>1.661.833</b>

FUENTE: Elaboración propia

<sup>16</sup> Facturación correspondiente a 6 meses

**GRÁFICO 4: FACTURACIÓN EN EUROS DE LAS HA EN EL PERÍODO 2003-2012**



FUENTE: Elaboración propia

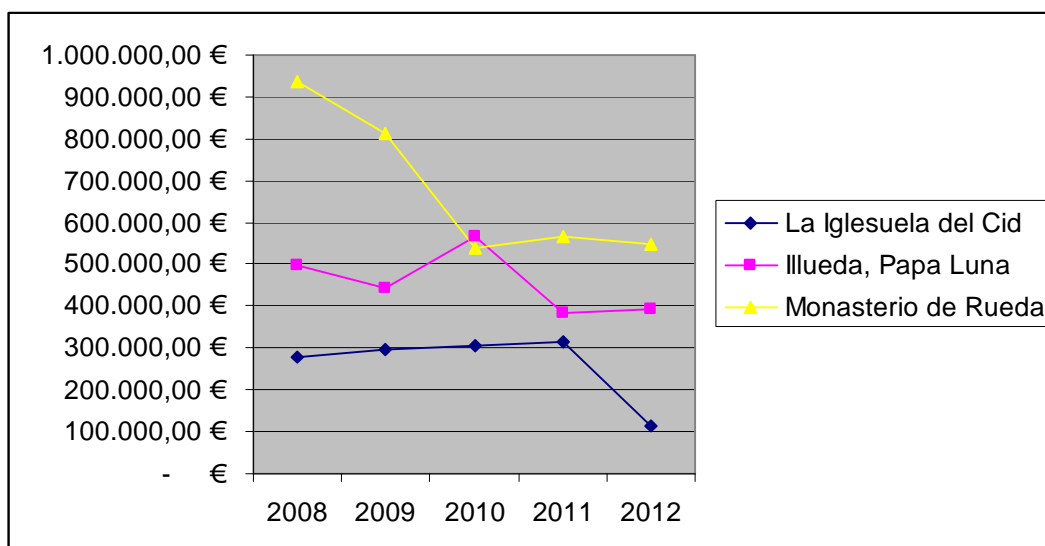
Para estudiar el comportamiento cronológico y tratar de conocer la tendencia futura nos vemos obligados a prescindir del Palacio de Allepuz y San Juan de la Peña, por no disponer de una serie de datos suficientes. Con el resto de establecimientos hemos decidido elaborar dos grupos por comparación temporal y de homogeneidad de servicios prestados: “Hospederías Magnum” y “Hospederías Familiares”

1. Hemos relacionado las “Hospederías Magnum” (IC, PL y MR) debido a que en cuanto a volumen y servicios ofrecidos se encuentran dentro de los mismos parámetros, y por lo tanto pueden considerarse semejantes a la hora de ser comparadas. También porque estuvieron en funcionamiento los cinco años completos que se toman para observar la tendencia, que en estos casos es claramente descendente como observamos en el gráfico 5.
2. Las “Hospederías Familiares” (RI y L) se relacionan por ser las más pequeñas de la Red (RI, 10 y L, 12 habitaciones) y tener la característica común que las empresas explotadoras son de carácter familiar, su evolución figura en el gráfico 6.

Vemos que su tamaño y su "carácter familiar" ayudan a soportar la crisis, ya que RI no solo no desciende, sino que aumenta ligeramente la facturación y L marca una tendencia a la baja, pero no es una tendencia "en picado" como mostraban las anteriores. La llamativa diferencia en cuanto a volumen de facturación entre las dos, a pesar de sus casi idénticas dimensiones, estriba

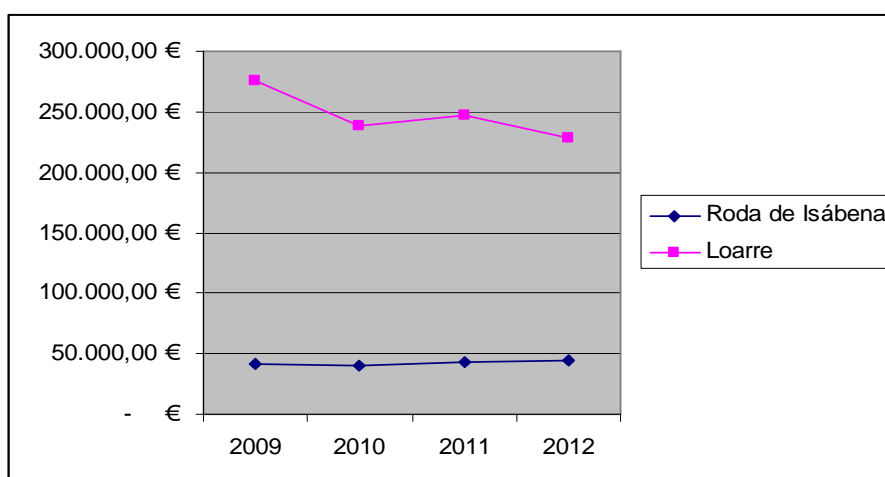
en que el restaurante de RI no pertenece a la HA y por lo tanto su facturación no suma a la cifra final, mientras que en L el restaurante forma parte de la HA.

**GRÁFICO 5: TENDENCIA EN LA FACTURACIÓN DE LAS “HOSPEDERÍAS MAGNUM” EN EL PERIODO 2008-2012 (EN EUROS)**



FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO 6: TENDENCIA EN LA FACTURACIÓN DE LAS “HOSPEDERÍAS FAMILIARES” EN EL PERÍODO 2009-2012 (EN EUROS)**



FUENTE: Elaboración propia

Un dato revelador en la gestión de los establecimientos hoteleros es el ingreso por habitación disponible conocido como “RevPAR”<sup>17</sup> calculado mediante la siguiente fórmula:

$$\text{RevPAR} = I t / \Sigma Ht$$

Donde

**It:** Total de ingresos generados por las habitaciones en un período *t*.

**ΣHt:** Número total de habitaciones disponibles en un período *t*. Es decir, las habitaciones del establecimiento o cadena multiplicadas por el número de noches del periodo *t* menos las habitaciones no disponibles<sup>18</sup>.

En la Tabla 7 figura el ingreso por los servicios de alojamiento (concepto habitaciones) y en la tabla 8 mostramos los resultados de la aplicación de la fórmula anterior para cada uno de los establecimientos, que podemos observar visualmente en el Gráfico 7.

**TABLA 7: INGRESO POR CONCEPTO DE HABITACIONES EN LAS HA PERIODO 2003-2012**

1	2	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>MR</b>	12775	176278	273385	316044	458556	448689	465774	202954	259004	272192	268875
<b>SJP</b>	9125	0	0	0	0	49563	139851	0	327336	290381	170979
<b>PL</b>	9490	0	0	0	181915	273145	307361	209844	233001	243727	255556
<b>IC</b>	13140	0	0	43602	164103	215736	191179	91628	136360	267728	134256
<b>L</b>	4380	0	0	0	0	65022	137278	131372	121564	127659	118299
<b>RI</b>	3650	0	0	39300	59350	44236	47349	42336	40762	42754	42754
<b>PA</b>	8030	0	0	0	0	0	0	0	207396	159761	0

En las columnas: 1 establecimientos, 2 total de habitaciones disponibles por año.

FUENTE: Elaboración propia

<sup>17</sup> El “RevPAR” en un establecimiento hotelero es el ingreso por habitación disponible, el término está cogido del inglés Revenue per Available Room.

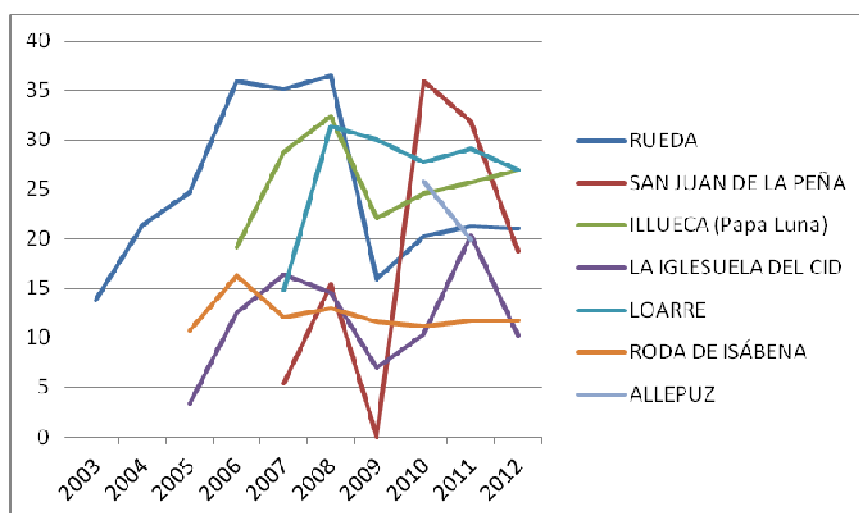
<sup>18</sup> En este caso no se ha restado ninguna habitación no disponible porque salvo excepciones muy contadas estaban siempre disponibles.

**TABLA 8: “RevPAR” DE LAS HA EN EL PERÍODO 2003-2012**

1	2	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
MR	12775	13,7	21,4	24,7	35,8	35,1	36,4	15,8	20,2	21,3	21
SJP	9125					5,4	15,3	0	35,8	31,8	18,7
PL	9490				19,1	28,7	32,3	22,1	24,5	25,6	26,9
IC	13140			3,3	12,4	16,4	14,5	6,9	10,3	20,3	10,2
L	4380					14,8	31,3	29,9	27,7	29,1	27
RI	3650			10,7	16,2	12,1	12,9	11,5	11,1	11,7	11
PA	8030								25,8	19,8	

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO 7: “RevPAR” DE LAS HA EN EL PERÍODO 2008-2012**



FUENTE: Elaboración propia

El RevPAR de la RHA desciende sensiblemente a lo largo de los últimos cinco años que coinciden con la crisis. Observamos a continuación la Tabla 9 y el Gráfico 8 que muestran el RevPAR en la CA de Aragón desde el 2010 hasta el 2013:

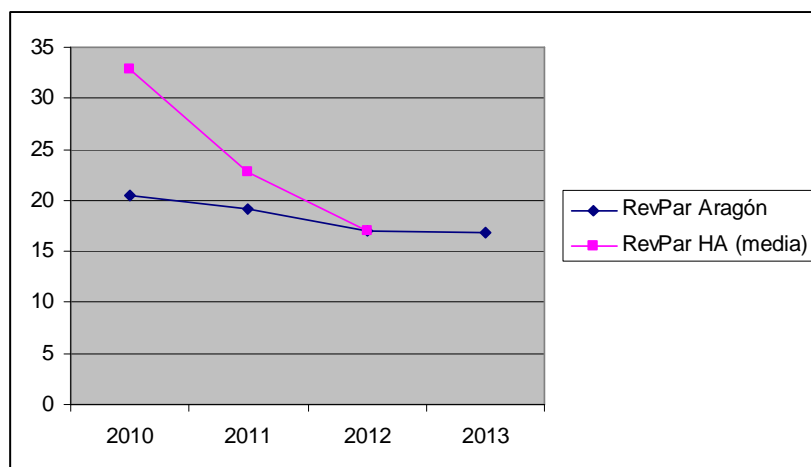
**TABLA 9: “RevPAR” DE LA CA DE ARAGÓN EN EL PERIODO 2010-2013**

	2010	2011	2012	2013
RevPar CA Aragón	20,5	19,1	17	16,8
RevPar HA (media)	32,8	22,8	17	

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INE



**GRÁFICO 8: “RevPAR” DE LA CA DE ARAGÓN EN EL PERIODO 2010-2013**



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INE

Podemos ver, comparándolo con el Gráfico 7, que su tendencia es descendente coincidiendo con la trayectoria de las HA en ese tramo temporal, salvo en PL que presenta un incremento y MR y RI que logran mantenerse. Y si tomamos la media del RevPAR de las HA del último periodo, vemos que el RevPAR se precipita hasta igualarse en el año 2012 (último año del que se poseen datos de la RHA) con el de la CA de Aragón.

### **3.4. EVOLUCIÓN EN LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

En este apartado se expondrán las estrategias y las tácticas que se han empleado a lo largo del tiempo para promocionar las HA y la RHA, con el fin de hacer el proyecto más rentable desde todos los puntos de vista, tras la información obtenida de los elementos internos de una matriz DAFO.

Le corresponde a TA “Órgano Gestor de la Red” desarrollar los parámetros básicos en materia de estrategia comercial<sup>19</sup> y debe hacerse cargo de las estrategias de promoción de la RHA como si se tratase de una cadena hotelera, aunque hasta el Decreto 294/2005 eran una colección de establecimientos independientes agrupados bajo una sola marca. Por lo tanto, debe plantear una estrategia adecuada

<sup>19</sup> Según el apartado “Definiciones” contenido en el artículo 2 del Decreto 294/2005, de 13 de Diciembre, del GA.

no solamente desde el punto de vista de la actividad económica, sino de la rentabilidad a nivel de imagen que una marca bien gestionada como “Hospederías de Aragón” imprimiría a la CA de Aragón y, por ende, al propio GA.

Para poder cumplir con esta misión, TA debía tener en cuenta que había tomado la decisión de gestionar a través de “arrendatario”. De esta forma la Administración no realizaba actividades de gestión y explotación de hoteles de forma directa cediendo al sector privado la posibilidad de presentarse a los concursos de licitación. Como consecuencia, se entendió que ya no era necesario ni conveniente participar en la estrategia de comercialización aplicada por la empresa privada que ganase el concurso de explotación.

Sin embargo, **sí** era muy importante intervenir en la promoción a nivel comunitario, nacional e internacional de la RHA, sabiendo que esa promoción tendría su repercusión en el resultado económico final de las empresas que estuvieran al frente de la gestión de las HA.

Hasta abril de 2009<sup>20</sup> se habían realizado abundantes actuaciones para promocionar y potenciar la RHA: inserción de anuncios en prensa y revistas especializadas en el sector turismo, reportajes en medios periodísticos de gran difusión, confección de folleto general de HA con los datos de cada una, display para la colocación de los folletos, asistencia a Ferias, minisite en la página web<sup>21</sup>, registro de la marca HA<sup>22</sup>, construcción de una página web<sup>23</sup> incluyendo un vídeo moderno, y confección de un Barómetro basado en las opiniones de los clientes.

De cara a mejorar la estrategia de promoción de la RHA realizada hasta ese momento se trabajó<sup>24</sup> en plasmar los elementos internos de una matriz DAFO, es decir en debilidades y fortalezas, que aportó los siguientes resultados:

---

20 En abril de 2009 se adjudica el concurso convocado por TA para desarrollo e implementación de un plan de marketing “on line” para la dinamización de la RHA.

21 [www.turismodearagon.com](http://www.turismodearagon.com) al que se puede llegar de muchas formas, pero también a través de la dirección [www.hospederiasdearagon.es](http://www.hospederiasdearagon.es).

22 TA ha registrado en el Registro de Patentes y Marcas la marca “Hospederías de Aragón” en las clases 16ª, 35ª, 38ª, 39ª y 43ª.

23 Agrupando la información de todas las HA con los dominios de [www.hospederiasdearagon.com](http://www.hospederiasdearagon.com) y [www.hospederiasdearagon.es](http://www.hospederiasdearagon.es) y enlazada a la página web de [www.turismodearagon.com](http://www.turismodearagon.com).

24 Trabajo conjunto, que comienza en abril de 2009, con la empresa laSoft del Grupo Oesía que resultó adjudicataria del concurso público convocado para la adjudicación del desarrollo e implementación del plan de marketing para la dinamización on line de la RHA.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
1. Falta de imagen clara	1. Número HA (3HU, 2TE, 4ZGZ)
2. Dispersión de recursos.	2. Categoría y características similares
3. Falta de comercialización.	3. Similar segmentación de mercado.
4. Política de precios no unificada.	4. Producto homogéneo.
5. Dispersión de las ofertas.	5. Buen momento para comenzar una política de marca y comercial, unificada. En tiempos de crisis es necesario redoblar el esfuerzo.
6. Nula presencia en CCRR	
7. Sin presencia en Internet.	
8. Desconocidas en MICE	
9. Escaso retorno/esfuerzo del GA.	

A la vista de la necesidad de “hacer algo” desde el punto de vista de la comercialización y del diagnóstico que arrojaba nuestra experiencia tras varios años dedicados al concepto de Red y teniendo en cuenta las fortalezas y las debilidades propusimos un plan de promoción que debía ser liderado por el responsable de marketing que se seleccionara para la ocasión y que contemplaba las siguientes acciones:

- Reuniones de trabajo entre los responsables de TA.
- Reuniones con cada una de las HA, de forma conjunta y por separado.
- Elaboración de encuesta sobre posicionamiento actual de la marca entre los diferentes Agentes de turismo y usuarios.
- Estudio de la competencia, sector y marco económico previsto.
- Aquellas que durante el periodo de estudio se creyeran convenientes.

Todo esto se planteaba con el fin de lograr el “Posicionamiento de marca”, como objetivo principal. Para ello se pensó en dos horizontes temporales, el primero a medio plazo y el segundo a largo plazo.

En el Medio Plazo (2010 -2011) se pretendía visualizar el logro de los objetivos marcados en el plan; entre ellos, a priori, posicionar la marca de HA al nivel de Paradores, al concepto de hoteles con encanto, etcétera, asociando la marca a turismo de calidad. Trabajar buscando un posicionamiento en “Google” de la marca aumentaría la visibilidad y, en concreto, aparecer en la primera página del buscador.

Además, planteábamos llegar a acuerdos de colaboración con diferentes “prescriptores” potenciales de las HA: agencias de viajes, tarjeta de afinidad (club de

amigos) con ventajas para los inscritos, bonos de estancia, guías de viajes/turismo, ofertas a grandes comunidades como funcionarios, militares, colegios profesionales, acercándoles vía Internet la información permanente y la posibilidad de reserva inmediata.

En el largo plazo 2012-2015 nos planteábamos ser una marca referente a nivel nacional en el Turismo de calidad, siendo reconocida en el sector por los turistas de ese segmento. Los indicadores que nos marcarían el éxito de consecución serían: el incremento de la facturación en las HA, el número de reservas, la estancia media, el consumo por estancia media, las encuestas de reconocimiento de marca, el número de HA y la aparición en Medios.

Para poder alcanzar el objetivo de posicionar la marca a medio y largo plazo proponíamos poner en marcha una operación de “Dinamización” destinando los recursos humanos necesarios, incluyendo un responsable de marketing para este proyecto en constante comunicación con TA, cuya labor consistirá:

- Generación de relaciones a través de diferentes canales: con especial incidencia vía Internet.
- Marketing relacional.
- Potenciar la comercialización de las HA generando reservas.
- Lanzamiento periódico de un *e-boletín* informando de novedades, productos y ofertas.
- Reportar puntualmente a TA de la actividad.
- Seguimiento del sector.
- Apoyo en ferias o workshop, si TA lo estima necesario.

Todo ello en un entorno tecnológico Web 2.0 que incluyera: Blog de Expertos en Turismo, encuestas para usuarios de HA, folletos en pdf para descarga a cualquier terminal, zona de experiencias contadas por turistas, usuarios registrados, ventajas de pertenecer al club, introducción de imágenes en Youtube, y un canal de televisión similar al de Paradores.

A día de hoy podemos decir que muchas de estas actuaciones planteadas se han desarrollado con éxito. Las acciones que contemplaba esta estrategia se han ido implementando en su mayoría. Siendo un sector tan dinámico y en constante evolución hubo que tomar decisiones dejando de implementar algunas acciones

planteadas inicialmente<sup>25</sup>, sustituyéndolas en ocasiones por otras más acordes al momento.

En el Anexo II hemos incluido algunos de los soportes utilizados. Entre las acciones promocionales que finalmente se llevaron a cabo nos gustaría destacar.

- Edición de folletos
- Confección de bonos de estancia generales y específicos para colectivos como el circuito de golf “Vive Aragón”. Consistía en que la Federación Aragonesa de Golf ponía el nombre de HA a un torneo que se jugaba por los diferentes campos aragoneses cuyo premio consistía en fines de semana en algún establecimiento de la RHA.
- Organización del Rally de HA que ya va por su octava edición y que ha sido uno de los grandes y más rentables aciertos, porque con una dotación de 60.000 euros se ha conseguido una repercusión publicitaria de incalculable valor. Este Rally surgió de convertir una debilidad en una fortaleza: la cantidad de kilómetros de carreteras secundarias que cruzan Aragón, quizá no sean óptimas para plantear viajes rápidos de punto a punto, pero son más que adecuadas para una conducción *slow* disfrutando de paisaje, gastronomía, cultura, etcétera. La prueba turística, no deportiva, Rally de HA ha conseguido posicionar entre clubes nacionales e internacionales de automóviles clásicos, motocicletas e incluso bicicletas la RHA a la hora de planificar un circuito turístico.
- Web [www.hospederiasdearagon.com](http://www.hospederiasdearagon.com) con vídeo promocional insertado.

### **3.5. ANALISIS DE LOS FACTORES CLAVE**

La RHA busca evitar todavía más la despoblación que existe en el medio rural y vertebrar así el territorio, ofreciendo posibilidades de desarrollo a través del empleo con origen en el turismo de calidad.

A pesar de los esfuerzos promocionales del apartado anterior, no podemos decir que sea un proyecto rentable desde el punto de vista económico y mi experiencia de diez

---

<sup>25</sup> Por ejemplo, el canal de televisión propio de Hospedería de Aragón.

años al frente de la Red me indica que la causa es una suma de factores, alguno de los cuales, recojo a continuación.

### **3.5.1. LA UBICACIÓN DE LOS EDIFICIOS**

Salvo en el caso del MD, la ubicación de los edificios que contienen a las HA es excéntrica. Es decir, está en mayor o menor medida fuera de los circuitos turísticos conocidos de Aragón. Esto supone un gran plus de dificultad a la hora de competir con otros destinos turísticos más accesibles. Si el turismo de interior en cualquiera de sus versiones frente al de costa es más complicado de situar entre los destinos elegible en la mente del elector, resulta exponencialmente más dificultoso arrastrarlos hasta aquellos lugares donde están situadas las HA, por ejemplo, el MR en Sástago o el PA en el municipio Allepuz (la experiencia durante la puesta en marcha de esta HA nos desveló que una inmensa mayoría de los aragoneses no había oído el nombre de este pueblo jamás y no conseguía ubicarlo).

Además, esta ubicación suele traer como consecuencia que en condiciones meteorológicas adversas o muy adversas, el acceso a las HA sea impracticable. Sucede muy a menudo con SJP o con el PA donde en invierno se llega fácilmente a temperaturas de quince (incluso se han registrado veintidós) grados bajo cero. Esto hace que las carreteras y las empinadas calles cubiertas por el hielo no puedan ser transitadas ni por vehículos ni por personas.

### **3.5.2. LA RESTAURACIÓN DE LOS EDIFICIOS**

La restauración de los edificios no ha sido en todas las ocasiones la más adecuada desde el punto de vista hotelero.

El transito de personas por un hotel resulta muy diferente del que esas mismas personas realizarían en un edificio de viviendas. Las necesidades de espacios de trabajo son muy superiores a los que necesita una comunidad de vecinos. Por eso, a la hora de construir un hotel hay que sacrificar mucho espacio “de cliente” para convertirlo en espacio “de servicios”. Solamente disponiendo de espacio “de servicios” suficiente podrá realmente darse un buen servicio al huésped en el espacio “de cliente”. Es necesario, pues, poner mucha atención en la ubicación y diseños de cocinas, almacenes, lencerías, oficios cada pocas habitaciones para tomar agua de fregar, cuarto de basuras refrigerado, etcétera.

En suma, en la restauración de estos edificios para su reconversión a hotel suele pesar el enfoque artístico y de rehabilitación patrimonial por encima de la funcionalidad necesaria en un establecimiento hotelero. Quizá sea porque el edificio posee un valor histórico-artístico que impide realizar actuaciones que “lo dañen”, partiendo ya de entrada con unos factores que imposibilitan un buen desarrollo profesional de atención al cliente y por lo tanto su negativa incidencia en el servicio.

En este caso habría que replantearse la posibilidad de no construir un hotel mal planificado desde el punto de vista funcional puesto que esto será un condicionante negativo en la rentabilidad.

### **3.5.3. AUSENCIA DE ESPACIOS LÚDICOS**

La realidad es que a pesar de tener espacio en muchos de los edificios o complejos que componen la RHA no se ha puesto ningún espacio lúdico que no sea contemplativo. Ciertamente que los claustros y los jardines son bellos para contemplar y pasear, pero ¿durante cuánto tiempo? No se han previsto otras instalaciones como pistas de tenis, *pádel*, baloncesto, piscinas, una mesa de billar, una pequeña bolera, una zona de minigolf o de *pitch & put*, spa o zonas de recreo infantil.

El turista de hoy no es contemplativo, nos referimos a la masa crítica que es la rentable económicamente hablando; hay que prepararle diversiones con la que “matar” el tiempo, sobre todo en los lugares donde se ubican las HA.

### **3.5.4. CAPACIDAD HOTELERA**

Otro punto crítico podemos fijarlo en el número de habitaciones (concepto más rentable en la gestión de un hotel, mucho más que los servicios de comidas y bebidas) en relación al volumen de zonas no explotables económicamente.

En muchas HA ni siquiera se satisface la posibilidad de albergar a un autobús turístico con el fin de trabajar el mercado de viajes de grupo de calidad, y sin embargo el coste de proporcionar confort<sup>26</sup> a enormes edificios que albergan las HA es muy alto<sup>27</sup> y no puede repercutirse en el precio de habitación más que una parte,

---

26 Nos referimos fundamentalmente a los costes de los suministros (gasoil, electricidad, agua, etcétera) para tener una climatización de calidad, una iluminación adecuada y todos los servicios en funcionamiento.

27 Tal como recoge la publicación [www.aragonhoy.net](http://www.aragonhoy.net) (Dirección de Comunicación del GA) en su edición del 6 de octubre de 2014: “En el año 2012 dichos gastos supusieron un total de 475.000 euros” entre las cinco HA que salieron a concurso en bloque (MR, SJP, IC, PL y AP).

pues si hubiera que repercutirlo todo el precio se situaría fuera de mercado respecto de la competencia.

Un caso en este sentido lo constituye la HA de SJP. Ciertamente es que existe una temporada muy baja en que se demandan muy pocas habitaciones, sin embargo existe una temporada muy alta que demanda muchas más de las veinticinco que ofrece. También a la hora de contratar una boda u otro tipo de evento, y teniendo en cuenta su situación, es mucho más fácil vender el evento con cincuenta habitaciones, y por ende cien plazas para poder pernoctar la noche del evento, que veinticinco habitaciones y cincuenta plazas.

En este caso, si en lugar de tener veinticinco habitaciones se hubieran construido cincuenta, los gastos de explotación estarían mejor repartidos entre cincuenta habitaciones que entre veinticinco. Hay una gran asimetría entre los gastos y la capacidad de generar ingresos.

### **3.5.5. LA GESTIÓN DE PERSONAL**

En los establecimientos de la RHA la gestión de los recursos humanos es muy complicada, por la situación general del servicio hostelero en España y en Aragón y concretamente por la situación estructural y geográfica de las HA.

Si ya resulta difícil encontrar personal cualificado en el sector de la Hostelería debido al sacrificio que supone ejercerla muchas veces en condiciones laborales poco atractivas, mucho más difícil resulta desplazar a personal hasta los centros de trabajo que componen la RHA.

Además para la empresa ganadora de la concesión desplazar personal supone un elevadísimo coste no solo salarial, sino de alquiler de viviendas y manutención para los empleados. Y es aquí donde aparece otra deficiencia en la restauración de nuestros monumentos destinados a RHA: muchas de las fincas poseen espacio suficiente en donde se podían haber construido dependencias de personal precisamente para aportar solución logística a esta situación del desplazamiento de personal, algo que suele estar resuelto en los “resorts” turísticos.

Podría argumentarse que no sería necesario desplazar personal atendiendo a la filosofía de la RHA que propone generar puestos de trabajo en la zona y por lo tanto debe contratarse a personal del territorio.



Pero eso no siempre es posible por razones varias, entre otras porque el trabajo de hostelería es muy sacrificado en cuanto a horarios. El hecho de trabajar el fin de semana hace que mucha gente joven con necesidad de trabajo no acepte el puesto. Además no suele estar bien pagado (este es un problema sectorial no de la RHA ni de su localización espacial), y sobre todo para controlar los costes de explotación en estas circunstancias no se contrata en la mejores condiciones salariales, lo que indefectiblemente hace que el servicio sea deficiente.

En otras ocasiones, como sucede en la localidad de Illueca donde se ubica la PL, hay un elevado índice de paro proveniente del cierre de muchas industrias derivadas del calzado, pero las personas paradas están acostumbradas a convenios infinitamente mejores que el del sector de hostelería en cuanto a sueldo, horarios, condiciones sociales. Esto lleva a que ante la oferta de un puesto de trabajo en la HA los demandantes entienden que se les está ofreciendo un trabajo en términos de explotación laboral.

### **3.5.6. LA GESTIÓN COMERCIAL**

Otro punto crítico en la obtención de escasa rentabilidad económica en algunas de las integrantes de la RHA. Las circunstancias de los establecimientos, su emplazamiento fundamentalmente, y las circunstancias sectoriales (la cantidad de oferta semejante, la fuerte crisis económica, etcétera) hacen que la antigua comercialización de fijar un precio para toda la temporada y esperar a que el cliente llame a reservar o incluir el establecimiento en canales tradicionales como agencias de viajes y poco más quede obsoleta.

Hoy día en los hoteles el planteamiento comercial no pasa por fijar un precio y saber qué porcentaje de ocupación es necesario para cubrir gastos y obtener el beneficio deseado, sino utilizar los precios de mercado competitivo con una buena gestión comercial y después gestionar económicamente el resultado para obtener el beneficio en ocasiones deseado y en ocasiones impuesto por las circunstancias del mercado, es decir, realizar un *“revenue management”* óptimo.

Esto lleva a la necesidad de realizar comercializaciones más agresivas gestionando los precios casi al segundo para posicionarse con ofertas atractivas al alcance de los consumidores y la experiencia nos dice que la forma de llegar a esos consumidores es a través de las nuevas tecnologías, pero no colocado una página web entre los

millones de páginas web que están situadas en la red, sino buscando proactivamente llegar hasta nuestros posibles clientes allí donde se encuentren.

Para ello hay que conocer los canales de distribución y sobre todo los portales que ponen en contacto a los oferentes con los consumidores.

Por ejemplo, los portales que trabajan el concepto de *last minute* u oferta de última hora como son Rumbo, Atrápalo, Travelzoo, etcétera. Así como los mecanismos de uso de herramientas como Google u otros buscadores.

Esta necesidad tropieza en muchos casos con el hándicap de que los concesionarios que están al frente de los establecimientos de nuestra Red de HA no tienen ninguna formación sobre estos asuntos y pierden grandes oportunidades de negocio. Su fuerte puede ser la gestión de puertas para adentro: prestar un buen servicio, gestionar un ahorro de costes, etcétera, pero sin una gestión comercial que haga que el establecimiento tenga clientes de poco sirve.

### **3.5.7. LAS RELACIONES INSTITUCIONALES**

Las relaciones institucionales no siempre son las mejores, pues la instalación de una HA en pueblos pequeños viene a perturbar la paz que había, produciendo en ocasiones una situación cuando menos paradójica: algunos ayuntamientos desean que uno de sus edificios se convierta en HA. Sin embargo, una vez instalada no le presta los servicios que este centro necesita (aparcamientos para clientes, limpieza de calles, retirada de basuras, etcétera) También existe la presión de los vecinos, que quizá en principio también deseaban la HA, quienes finalmente acaban protestando contra su actividad diaria, porque el pueblo soporta una presión de personas y vehículos que los incomodan exigiendo al ayuntamiento que tome medidas contra los turistas o contra los gestores del establecimiento.

Derivado de estas situaciones se generan tensiones entre las Instituciones y la empresa explotadora que acaba desgastando la relación hasta resultar en una deficiencia del servicio.

### **3.6. ÚLTIMOS PASOS EN LA BÚSQUEDA DE AUMENTO DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA**

En junio de 2013 se tomó la determinación, por parte del Departamento de Economía y Empleo, de una gestión conjunta, por el mismo concesionario, las cinco HA más grandes (MR, SJP, IC, PA y PL), pero el concurso se declaró desierto. Posteriormente y a consecuencia de ello se anunció un nuevo modelo de gestión de HA por el Consejero del ramo tal como queda recogido en la prensa<sup>28</sup> con el objetivo de adaptarse a la situación del mercado. Se apostó por un concurso individual para cada HA. Y luego para dar apoyo a los operadores locales, en una segunda fase, se licitaría la gestión y comercialización conjunta de todas ellas.

En julio de 2014 comenzó la reapertura de las HA de la RHA<sup>29</sup> con el acuerdo alcanzado entre TA y la nueva concesionaria (la Unión Temporal de Empresas valenciana Manzana Hospederías) para abrir PL, IC y MR.

Después se produce la reapertura de la PA<sup>30</sup> y SJP<sup>31</sup>, aunque antes de concluir este trabajo se ha tenido noticia de que con fecha 1 de diciembre de 2014 la empresa concesionaria<sup>32</sup> firmaba la rescisión del contrato abandonando la explotación de SJP, dejándola de nuevo sin empresa explotadora y por lo tanto pendiente de convocar otro concurso en busca de otra empresa adjudicataria<sup>33</sup>.

Estos últimos pasos orientados a la búsqueda de la rentabilidad económica de las RHA no podemos evaluarlos, puesto que todavía no hay perspectiva temporal. Sin embargo, con independencia de esa rentabilidad económica, sí que es palpable la rentabilidad social, y no solo en cuanto a la creación de empleo, sino también a la reactivación de algunos comercios y servicios periféricos y complementarios al funcionamiento de estos hoteles comprendidos en la RHA.

Concretamente el número de empleados directos en la RHA tras la reapertura es de 69<sup>34</sup>, de los cuales al menos el 80% serán personas de la zona, y los empleos

---

28 El Heraldo de Aragón, edición digital del 26 de diciembre de 2013.

29 El Periódico de Aragón, edición digital del 28 de julio de 2014.

30 Europa Press, edición digital del 25 de junio de 2014.

31 Radio Huesca, edición digital del 24 de mayo de 2014.

32 Huno Gestión Hostelería.

33 Diario del Alto Aragón, edición digital del 6 de febrero de 2015.

34 Según [www.aragonhoy.net](http://www.aragonhoy.net), dependiente de la Dirección de Comunicación del GA, en su edición digital de 6 de octubre de 2014.

indirectos generados por mantenimiento y suministros para el normal funcionamiento de las HA serán de 70 personas, es decir, un nivel similar a los directos.

Teniendo en cuenta que el total de habitaciones de las “Hospederías Magnum” es de 144 y que los empleos directos anunciados es de 69, el ratio de empleado por habitación es de 0’47.

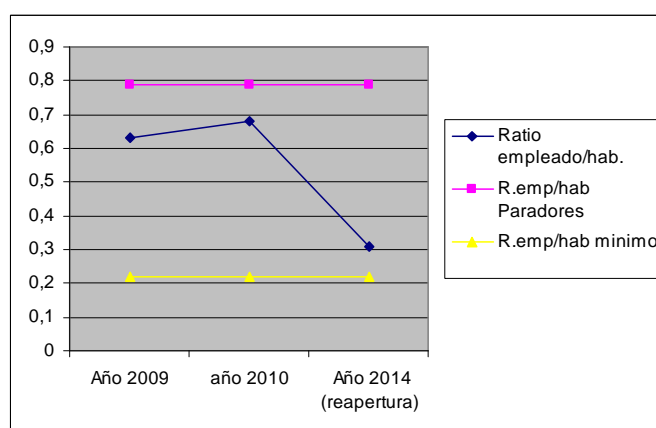
La tabla 10 y su gráfico 9 nos muestran cuál es la evolución temporal del ratio<sup>35</sup> “empleado por habitación” de la RHA respecto a Paradores y al valor mínimo del sector. Como curiosidad, el hotel Ritz de Madrid mantiene desde siempre el ratio más alto de empleado por habitación<sup>36</sup>: 1’68.

**TABLA 10: RATIO COMPARATIVO DE EMPLEADO POR HABITACIÓN**

	<b>abr-09</b>	<b>may-10</b>	<b>oct-14</b>
<b>Número de empleados</b>	140	150	70
<b>Ratio empleado/habitación RHA</b>	0,63	0,68	0,31
<b>Ratio empleado/habitación PN</b>	0,79	0,79	0,79
<b>Ratio empleado/habitación mínimo en el sector</b>	0,22	0,22	0,22

FUENTE: Elaboración propia.

**GRAFICO 9: RATIO COMPARATIVO EMPLEADO POR HABITACIÓN**



FUENTE: Elaboración propia

Podemos observar que en la búsqueda de rentabilidad económica se ha ajustado el ratio de empleado por habitación bajando sensiblemente desde una posición cercana a Paradores hasta una posición más acorde con el sector, sin llegar al ratio mínimo.

35 [www.cincodias.com](http://www.cincodias.com) 3 de agosto de 2006.

36 [www.eexcellence.es](http://www.eexcellence.es)

## **4. ¿RENTABILIDAD SOCIAL Y ECONÓMICA DE LA RHA?**

El TFG pretende investigar si a la vista de que la RHA ofrece una rentabilidad económica dudosa o casi nula, presenta, sin embargo, una rentabilidad social que justifique el proyecto y su permanencia, así como proporcionar alguna idea para garantizar su supervivencia.

Por este motivo, y atendiendo a todo lo expuesto anteriormente, nos decidimos por realizar un Grupo de Discusión (en adelante GD) con un Grupo de Expertos (en adelante GE).

Para plantear el GD y elaborar todas sus fases, se tienen en cuenta las ideas sobre la investigación social cualitativa de Alvira (1981), Llopis (2004) y Báez (2007).

De las 6 finalidades propuestas por Llopis (2004) que pueden perseguirse con un GD, nuestro caso presenta un agregado de “finalidad exploratoria” y “finalidad de diagnóstico”, que se completa con unas trazas de “finalidad creativa”.

Al Grupo de Discusión con expertos, a quienes se les reunió el día 16 de enero de 2015, de 18 a 20 horas, en una sala con grabación de vídeo y audio se les planteó el cuestionario que figura en el Anexo III junto con la transcripción íntegra.

El GD estuvo formado por Javier Rincón, arquitecto y Jefe del Servicio de Infraestructuras Turísticas de la DGT del GA durante la fase de creación y expansión de la RHA. Jesús Marco, propietario de Casa Marco, un establecimiento de turismo rural y presidente de FARATUR y ASETUR. Antonio Presencio, director general de Hoteles Palafox y presidente de la división de hoteles de HORECA. Ricardo Buil, propietario del portal de comercialización hotelera y agencia de viajes on line [www.centraldereservas.com](http://www.centraldereservas.com). Jorge Moncada, propietario de agencia de viajes y presidente de AAVA. Paz Aragües, profesora universitaria de marketing on line y consultora en AC Consultores de marketing on line.

A continuación presentamos las principales conclusiones obtenidas en el GD, utilizando la “estrategia descriptiva-interpretativa” recogida por Llopis (2004), incluyendo los *verbatim*s considerados más relevantes:

Respecto a la contribución de RHA a la marca turística de Aragón (P.1) el GE opina que la RHA **es un producto de gran calidad pero prácticamente desconocido por el gran público**, aunque todos subrayan su valor:

*“La RHA es una oportunidad de poner en valor el patrimonio aragonés. Da seña de identidad comunicando que en Aragón se hacen las cosas muy bien” (E2)*

Hay expertos que **reconocen el valor de la RHA pero niegan que Aragón tenga una marca turística, e incluso que Aragón sea una marca**:

*“No existe la marca turística de Aragón. No ayuda a la marca porque no existe. Suma al conjunto, pero no a la marca” (E6)*

Algunos expertos piensan que **el servicio es deficiente a causa de la explotación a manos privadas** (esta idea se repetirá durante todo el desarrollo del GD)

*“La RHA no es diferente a los alojamientos privados. No hay factor diferencial percibido por parte del cliente. Quedan en manos de cualquiera y el servicio es malo” (E1)*

Otro miembro del GE introduce el concepto de **“competencia desleal”**:

*“La RHA debería dar servicio en zonas a las que no llegara la iniciativa privada. En lugares como Illueca o La Iglesuela del Cid la RHA hace daño a la iniciativa privada” (E4)*

Respecto a la cuestión de si la RHA contribuye a la vertebración del territorio (P.2), la respuesta del GE es unánime: **No**. El motivo de esta negativa tajante es que:

*“Los problemas son tan graves que el aporte de la RHA es una gota en el océano” (E6)*

Uno de los expertos introduce la variable de tiempo:

*“Es un tema de tiempo. Dinamizará a largo plazo” (E2)*

Esta impresión conecta con la idea de **las HA deberían ser distribuidoras de productos agroindustriales de la tierra, no basta ofrecer solamente alojamiento y gastronomía indoor**.

Sobre el modelo elegido por el GA (P.3) para la explotación de la RHA, el consenso del grupo recoge que **no es el adecuado**, sin embargo, tampoco **el GE tiene una idea clara de cual debería ser**, aunque se apuntan algunas cuestiones de interés:

*“Está claro que el modelo por el que se apostó en su día no está funcionando. Quizá sea por economía de escala, son pocos establecimientos. Podría utilizarse el modo franquicia” (E6)*

*“El objeto del GA no es buscar rentabilidad económica” (E2)*

*“Existe un desfase entre tamaño y capacidad para generar ingresos. Difícil encontrar el equilibrio, deberían tener mayor capacidad para acudir a segmentos como el congresual o banquetes con pernoctación” (E2)*

*“Las RHA carecen del tiempo que llevan en funcionamiento los PN” (E2)*

*“Que el GA asuma el déficit de gestión” (E6)*

Se apunta también a una cuestión que ha salido ya:

*“Los concursos lo ganan empresas de muy bajo perfil profesional. Fundamentalmente lo ganan aquellas empresas o personas que buscan un cobijo para ganarse la vida” (E3, E4)*

*“El GA debería dar ejemplo en la RHA en categorías profesionales” (E2)*

Respecto a la pregunta si el empleo directo e indirecto que genera la RHA justifica su existencia (P.4), también hay consenso en que **es muy poco y que solamente esa justificación es un argumento pobre.**

*“Es poco: hay que ir más allá”.*

En este punto del GD decidimos mover la P.8 hasta aquí para no romper la cadencia viendo la ruta que estaba tomando esta respuesta, y preguntamos al GE si mejoraría la gestión si hubiera micro emprendedores alrededor de las HA que ofrecieran productos paquetizados a los huéspedes. Aquí los expertos muestran un consenso: **entre las HA y sus gestores no hay una conexión fluida y en algunos casos ninguna con el territorio y sus empresarios.**

*“Existe la microempresa. No existe la conexión. La imagen que ofrecen las HA es tan alta que la micro empresa le da miedo ofrecer sus servicios, porque desconocen cómo funciona” (E4)*

*“La HA es autónoma y no empatiza con el territorio a causa de la política de adjudicación” (E3)*

*“Hay una desmotivación de los propios explotadores” (E3)*

*“Puede que haya un desconocimiento de tu propio cliente por parte de la empresa” (E5)*

Respecto a la opinión del GE para mejorar la rentabilidad a través de la mejora de la gestión (P.5), el consenso existe sobre que **la RHA no es rentable**

**económicamente sobre todo tal como está ahora planteada debido a una asimetría entre los gastos y la capacidad de generar ingresos;** las principales aportaciones son las siguientes:

*“Abrir los establecimientos a demanda”* (en lugar de los 365 obligados en el clausulado de los Pliegos) (E6)

En contra de esta tesis se plantea que por motivos de imagen que

*“Se debe cerrar solo cuando el acceso no es posible”* (E1)

*“Dotar el GA de dinero para pagar suministros por cuestión estratégica”* (E6)

*“La rentabilidad es insostenible jugando en A”* (Aquí el E se refiere a que una calidad acorde a los establecimientos exigiría unos costes muy elevados) (E2)

*“Subvencionar algo ruinoso es muy difícil de explicar para el GA”* (E6)

*“También el negocio de la nieve es ruina, como Aramón, y se justifica que se meta dinero en la nieve porque el beneficio en el territorio es enorme”* (E6)

Se aporta una idea para dinamizar la RHA:

*“Hotel escuela en temporada baja para estudiantes de otros países”* (E1)

Se apoya esta idea aunque surge algunas cuestiones en contra como:

*“Te cargarías puestos de la zona”* (E3)

A la cuestión de qué plantea el GE para que la RHA sea más rentable a través de una mejora en la comercialización (P.6), se obtiene también que **las HA no son conocidas y que no existe una imagen unificada** existiendo HA a dos velocidades. En este punto introducimos también la P.7, ya que el GE está de acuerdo en que:

*“Primero la evaluación de la reputación on line de las redes sociales y confeccionar un plan para ver si la RRSS tienen cabida en la promoción y comercialización de la RHA y después un plan de web y posicionamiento orgánico”* (E5)

*“Las redes sociales democratizan, ya no se puede mentir”* (E1)

*“Las redes sociales son una oportunidad de mejora, pero lo convencional no aporta nada en las RRSS”* (E1)

*“Hay que buscar prescriptores”* (E1)

Para finalizar se le planteó al GE una pregunta muy general (P.10), acerca de su opinión sobre la RHA, siendo curioso que **a pesar de todas las cuestiones que podríamos considerar como negativas aparecidas durante el**



**desarrollo del GD, todo el GE tuviera una impresión muy positiva sobre el proyecto**, fundamentalmente como proyecto con marcada rentabilidad social, ya que dejaron claro el GA no debe buscar rentabilidad económica. Algunas de las apreciaciones:

*“Buena opinión, aunque la gestión no es buena” (E3)*

*“Buenas instalaciones, pero con una oferta muy limitada” (E2)*

*“Asequibles. Espectaculares” (E4)*

*“Muy positivos los edificios. Falta de conexión y empatía con el entorno. Necesita orientación ‘más extravagante’” (E1)*

*“Exclusividad es la línea” (E6)*

*“Todo el público es objetivo: baja el precio y baja la edad” (E1)*

En resumen podríamos concluir que la **RHA es un proyecto que aporta valor al turismo aragonés, que aportaría más si se diera mejor servicio y tuviera mayor conexión y empatía con el entorno y su tejido micro empresarial, que aunque no sean rentables económicamente si lo son desde un punto de vista social y que el GA debería dotar a la RHA del dinero suficiente para que la explotación no resultara deficitaria y las empresas concesionarias pudieran dar un buen servicio.**

## **5. DAFO CUANTITATIVO QUE RECOJE LA RECOMENDACIÓN FINAL AL AMPARO DE LO VISTO HASTA AHORA.**

La matriz DAFO se plantea aquí como imagen final de un análisis estratégico, tanto interno como externo, en el que se presentan de forma conjunta todas las variables relevantes que muestran una visión global de la situación de la Red de HA.

Se elige esta herramienta por la mejora que supone añadir técnicas cuantitativas sobre los factores incluidos en la matriz, que nos facilita la obtención de la posición de la empresa en un modelo bidimensional que relaciona “competencia” y “atractividad”. Para ello dividimos la matriz DAFO en dos submatrices, una relacionada con el “ámbito interno FD” y otra el “externo AO”.

En cada matriz FD y AO, ponderamos (de 0,0 a 1,0) los factores en función de su contribución al éxito de la empresa. La suma de los pesos en cada matriz será uno. Además les asignamos una calificación: en el análisis interno FD, según la fortaleza de la estrategia actual de la empresa respecto al factor. (1-Mayor debilidad, 2-Menor debilidad, 3-Menor fuerza, 4-Mayor fuerza), y para el análisis externo AO, según el grado de respuesta de la estrategia actual al factor: (1-Baja, 2-Media, 3-Superior a la media, 4-Alta).

En cada matriz (FD y AO), sumamos las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado. El resultado, estará entre un mínimo de 1 y un máximo de 4. El punto medio será 2.5. Aplicando a la RHA las consideraciones anteriores se obtiene la fotografía que recoge la Tabla 11.

**TABLA 11: MATRIZ DAFO CUANTITATIVA DE LAS HA**

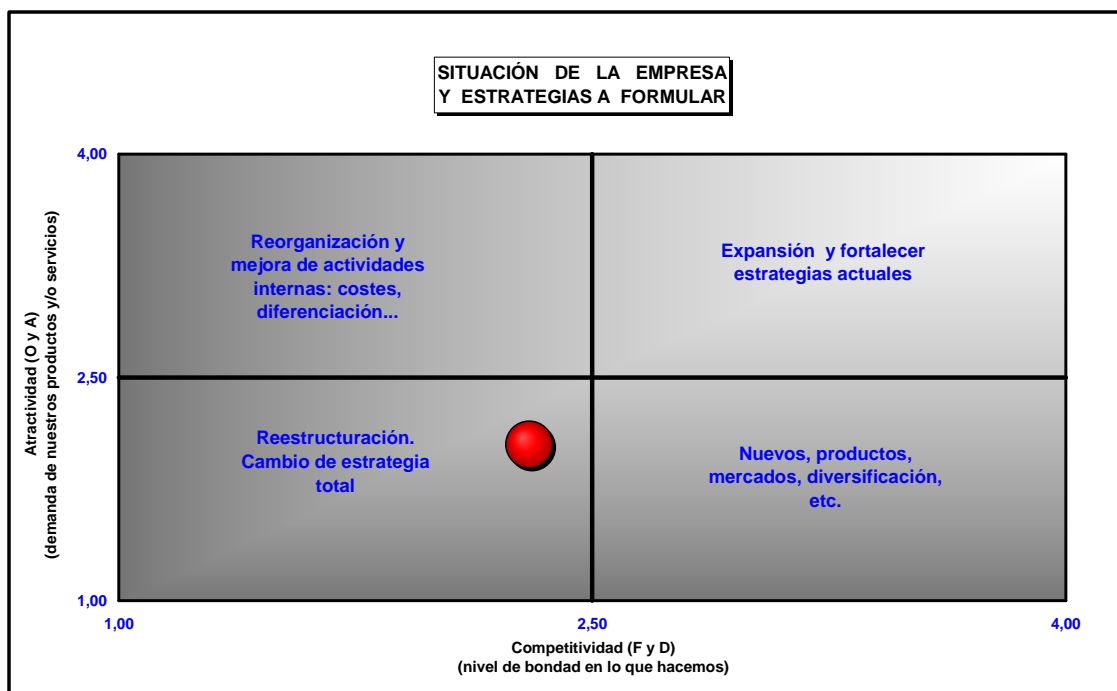
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA</b>			
FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Edificios emblemáticos	0,20	4	0,80
Crecimiento turismo rural en España	0,05	3	0,15
Buen nivel gastronómico	0,15	4	0,60
<b>DEBILIDADES</b>			
Imagen de marca débil	0,10	1	0,10
Comercialización deficiente	0,15	1	0,15
Dificultad acceso	0,05	2	0,10
Escasa oferta complementaria	0,10	2	0,20
Altos costes de suministros	0,20	1	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,30</b>

<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA</b>			
FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Auge del turismo en España	0,20	2	0,40
Tendencia LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability)	0,20	4	0,80
Valorizar el relax y el silencio	0,10	2	0,20
<b>AMENAZAS</b>			
Cambios en las necesidades o gustos del cliente	0,15	1	0,15
Fuerte competencia oferta comunidades vecinas	0,15	2	0,30
Continúe la crisis	0,20	1	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,05</b>

Representamos en el gráfico 10 la posición de la RHA. El eje de abscisas representa la competitividad y tomará el valor del resultado total de FD y las ordenadas representan la “atractividad” y tomara el valor del total de AO. La intersección determina el punto donde está situada la empresa, en función del cual formularemos las estrategias oportunas. En este caso el resultado es un valor bajo de ambas variables.

**GRÁFICO 10: SITUACIÓN DE LAS HA Y ESTRATÉGIA A FORMULAR**



Es recomendable una reestructuración y un cambio de estrategia total si se pretende que además de ser un proyecto con clara rentabilidad social, vertebrador y cohesionador de territorios sea rentable económicamente, o, al menos, lo menos gravoso posible al presupuesto de la CA de Aragón.

## 6. CONCLUSIONES

A lo largo de este TFG hemos revisado la creación de la RHA, la evolución temporal de las labores de promoción y comercialización, los factores considerados clave, y hemos realizado un pequeño análisis cuantitativo de la oferta y la demanda en la RHA, completándolo con un análisis exploratorio a través de una técnica cualitativa concretada en un GD con expertos.

Los resultados que arroja el estudio del conjunto de todos estos datos junto a la propia historia vital de la RHA, la clara recomendación del DAFO cuantitativo recogida en el Gráfico 10: “Reestructuración. Cambio de estrategia total”, y el consenso alcanzado en el Grupo de expertos, nos lleva a la conclusión de que **económicamente la viabilidad del proyecto es nula o casi imposible debido a la asimetría entre el coste que supone dar un servicio de alta calidad** como requieren los establecimientos, y como requiere una imagen de marca que contribuya a situar a Aragón en el mapa del turismo de calidad, **y la capacidad de generar ingresos.**

Que a pesar de esa clara no rentabilidad económica del proyecto, este **sí es rentable desde el punto de vista social y de vertebración del territorio, aunque muy mejorable en función de una buena gestión de integración del tejido micro empresarial del territorio en la actividad de las HA.**

A la vista de estas conclusiones **recomendamos que el GA dote presupuestariamente a la RHA para que pueda garantizar al concesionario el umbral de rentabilidad o “break even point” (BEP).** De esta forma se podrían conseguir empresas de calidad dispuestas a hacerse cargo de la concesión sin el temor de meterse en una actividad empresarial ruinoso desde el principio, y poder prestar un servicio acorde a las expectativas de los usuarios de la RHA. El GA debería en este caso supervisar que el trabajo de gestión y de integración con el tejido micro empresarial del territorio por parte de la empresa concesionaria se realizaba de forma adecuada.

Descartamos, en principio, la recomendación de una gestión de la RHA con personal propio, coincidiendo con la opinión del GE participantes en el GD, por que los costes serían más elevados que la garantía del BEP, y los resultados sociales y de integración del territorio no mejorarían con la explotación directa desde TA con respecto a la estrategia de garantizar el BEP.

Entendemos que con la aplicación de esta recomendación el sentido social de la RHA estaría garantizado y optimizado.

## 7. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

ALVIRA, F. (1981): *Los dos métodos de las ciencias sociales*, Ed. CIS, Madrid.

BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA, J. (2007): *Investigación cualitativa*, Ed. ESIC, Madrid.

CANALES, M. y PEINADO, A. (1995): “*Grupos de discusión*”. En LLOPIS, R. (2004): *Grupo de discusión*, Ed. ESIC, Madrid.

FERNANDEZ, C. y DANKHE, G. (1986): *La comunicación humana*. Ed. Mc Graw Hill, Nueva York.

FERNANDEZ FUSTER, L. (1957): *Albergues y Paradores*. Ed. Publicaciones Españolas, Madrid.

LLOPIS, R. (2004): *Grupo de discusión*, Ed. ESIC.

MEILÁN GIL, J.L. (1967): *Empresas públicas y turismo*. Ed. Escuela Nacional de Administración Pública, Madrid.

MATHIESON, A. y WALL, J. (1982). *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*, Ed. Longman Group. Londres.

OCDE (2009), *The impact of Culture on Tourism*, Ed. OCDE, París.

PRISTA, M. (2014): *From displaying to beacoming national heritage: the case of the Pousadas de Portugal*. *National Identities*, Artículo de prensa.

SÁNCHEZ, J., FOLGADO, J.A., HERNÁNDEZ, J.M. (2012): *El caso de la Red de Hospederías de Extremadura: turismo cultural desde la gestión pública*, disponible en [www.eumed.net/rev/turydes/](http://www.eumed.net/rev/turydes/), consultado en febrero de 2015.

VADILLO, E. (2001): *Estudios Turísticos*, nº150, pp 83-111. Ed. Secretaría General de Turismo. Secretaría de Estado de Comercio y Turismo.

## REFERENCIAS URL

- Aragón Digital (2014) “La subasta de la hospedería de Arguis queda desierta” <http://www.aragondigital.es/noticia.asp?notid=125721>, consultado noviembre 2014
- Aragón Hoy (2014). “Las Hospederías de Aragón generan 70 puestos de trabajo directos en el territorio” <http://www.aragonhoy.net/index.php/mod.noticias/mem.detalle/id.155241>, consultado enero 2015
- Cinco Días (2006). “Paradores Nacionales eleva la rentabilidad por la reducción de costes” <http://cincodias.com/cincodias/2006/08/03/economia/1154736800850215.html>, consultado noviembre 2014
- Diario del Alto Aragón (2015). “La gestión de la Hospedería de San Juan de la Peña, a licitación” <http://www.diariodelaltoaragon.es/NoticiasDetalle.aspx?Id=916363>, consultado febrero 2015
- Diario de Sesiones de Las Cortes de Aragón, número 47 de Serie B de la III Legislatura, martes 23 de junio de 1992, disponible en [http://bases.cortesaragon.es/bases%5Coriginal.nsf/%28DSCA1%29/A8CFE3569E5C014EC1256C560039DB81/\\$File/19920623047.pdf](http://bases.cortesaragon.es/bases%5Coriginal.nsf/%28DSCA1%29/A8CFE3569E5C014EC1256C560039DB81/$File/19920623047.pdf), consultado octubre 2014
- El Mundo (2015). “La Junta toma el 100% de la empresa de las villas turísticas tras el fracaso de la sociedad mixta” <http://www.elmundo.es/andalucia/2015/01/14/54b57c77ca474161118b457a.html>, consultado febrero 2015
- El Periódico de Aragón (2014). “El resurgir de las hospederías” <http://www.elperiodicodearagon.com/m/noticias/aragon/resurgir-hospederias959768.html>, consultado diciembre 2014
- Europa Press (2014). “La Hospedería de Allepuz cuenta con una nueva zona termal” <http://www.europapress.es/aragon/noticia-hospederia-allepuz-reabre-instalaciones-nueva-zona-termal-20140625150440.html>, consultado diciembre 2014
- Heraldo de Aragón (2013). “Las Hospederías de Aragón saldrán a concurso después de Navidad” [http://www.heraldo.es/noticias/aragon/2013/12/26/la\\_gestion](http://www.heraldo.es/noticias/aragon/2013/12/26/la_gestion)

[las hospederias aragon saldra concurso despues navidad 262699 300.htm](#)  
l , consultado octubre 2014

Heraldo de Aragón (2014). “La DGA venderá la Hospedería de Arguis y dos pisos de lujo para intentar hacer caja” [http://www.heraldo.es/noticias/aragon/2014/09/30/la\\_dga\\_vendera\\_hospederia\\_arguis\\_dos\\_pisos\\_lujo\\_para\\_intentar\\_hacer\\_caja\\_313080\\_300.html](http://www.heraldo.es/noticias/aragon/2014/09/30/la_dga_vendera_hospederia_arguis_dos_pisos_lujo_para_intentar_hacer_caja_313080_300.html), consultado diciembre 2014

Informe sobre La despoblación en Aragón encargado por El Justicia de Aragón (2000), disponible en [http://www.eljusticiadearagon.com/gestor/ficheros/n000146\\_La%20despoblaci%F3n%20en%20Arag%F3n.PDF](http://www.eljusticiadearagon.com/gestor/ficheros/n000146_La%20despoblaci%F3n%20en%20Arag%F3n.PDF), consultado octubre 2014

Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público, vigente hasta el 16 de octubre de 2011 y sustituida por el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público aprobado en Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, disponible en <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-17887>, consultado septiembre 2014

Mensaje del SG de las Naciones Unidas durante el Día Mundial del Turismo (2014), disponible en <http://www.un.org/es/events/tourismday/2014/sqmessage.shtml>, consultado noviembre 2014

Plan Diferencial de Promoción Turística de Aragón 2012-2015, disponible en <http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/EconomiaEmpleo/Noticias/plan%20turismo.pdf>, consultado octubre 2014

Radio Huesca (2014). “La Hospedería de San Juan de la Peña se reabre este lunes” <http://www.radiohuesca.com/noticia/516607/La-Hospederia-de-San-Juan-de-la-Pena-se-reabre-este-lunes>, consultado diciembre 2014